

# PENGARUH PENGAWASAN INSPEKTORAT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KABUPATEN TAPANULI TENGAH

Monang Sitorus

FISIP Universitas HKBP Nommensen Medan Jl. Sutomo No. 4 A Medan – 20234,  
Tel. (061) 4522922, Fax. (061) 4571426, email : monangporsea@yahoo.com

## Influence of Inspectorate's Control on the Employees Performance In Tapanuli Central District

*The aim of this research was to analyze the influence of controlling function by Inspectorate's in improving the performance of civil servants (Case study of Regency Tapanuli Tengah). The concept of controlling used Robbins and Coulter's (2006) theory which consists of three dimensions namely (1) standard; (2) measurement; and comparison; (3) action. The performance concept used Mitchell's (1985: 391) theory which consists of two dimensions (1) ability; and (2) motivation. These three controlling dimension were applied to analysis performance apparatus in Regency Tapanuli Tengah. To identify the three influence of dimension, a survey approach was conducted through a proportional sample of 144. The data were analyzed using Path Analysis, in the LISREL (Linear Structural Relation) program. The value was found out each dimension as follows; (a). Influence standard ( $X_1$ ) to performance apparatus ( $Y$ ) is 0.362 (low category), influence measurements and comparison ( $X_2$ ) to performance apparatus ( $Y$ ) is 0.371 (low category), influence action ( $X_3$ ) to performance apparatus ( $Y$ ) is 0.251 (very low category). The effect ( $X_1, X_2, X_3$ ) to  $Y$  is 69.62% (strong category, and the residual is 30.38% influenced the other dissimilar factor (epsilon).*

**Keyword:** controlling and performance apparatus

### A. PENDAHULUAN

Setiap organisasi baik organisasi pemerintah dan swasta dalam mencapai tujuannya sangat tergantung kepada pegawai yang mengelola organisasi tersebut. Oleh sebab itu, pegawai haruslah dikelola dengan baik agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Pemberian otonomi daerah sesuai Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, diarahkan pada upaya untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan di Daerah yang lebih ditekankan pada prinsip demokrasi, keadilan, pemerataan, keistimewaan, kekhususan, memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah serta partisipasi masyarakat dengan tetap berada pada sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Karena itu, agar tujuan otonomi daerah dapat berjalan maka organisasi tata pemerintahan (*good governance*) harus melaksanakan fungsi pengawasan.

Tujuan utama dilaksanakannya pengawasan diharapkan agar kinerja aparatur semakin optimal. Untuk

mencapai kinerja pegawai yang optimal maka pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah melalui Inspektorat telah berkoordinasi dengan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) untuk melakukan pengawasan tujuannya agar kinerja para pegawai semakin optimal. Untuk meningkatkan kinerja pegawai peran Inspektorat dalam melakukan pengawasan sangat penting dan strategis. Karena kepemimpinan yang dimiliki Inspektorat akan dapat memainkan perannya yaitu melaksanakan fungsi manajemen pengawasan pemerintahan di daerah.

Meski Inspektorat telah melaksanakan fungsi pengawasannya di pemerintahan Kabupaten Tapanuli Tengah, namun hasilnya belum optimal. Hal ini terbaca dalam Renja Kerja (Renja) Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah 2011, demikian juga hasil penelitian dalam bentuk kerjasama yang dilaksanakan LP3M Universitas Sumatera Utara dan Surveyor Indonesia cabang Medan (2008) yang dibiayai oleh *Project, ADB Loan No. 1964-INO*). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kinerja pegawai pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah masih rendah.

Permasalahan di atas tampaknya bukan hanya terjadi di lingkungan Kabupaten Tapanuli Tengah. Melainkan, bila dikaitkan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2004-2009. Pada Bab 14 halaman 119 dikatakan "Reformasi birokrasi belum berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat. Hal tersebut terkait dengan tingginya kompleksitas permasalahan dalam mencari solusi perbaikan. masih *lemahnya pengawasan* terhadap kinerja aparatur negara (PNS) merupakan cerminan dan kondisi kinerja pemerintahan yang masih jauh dari harapan". Berdasarkan fenomena di atas maka timbul pertanyaan "*mengapa kinerja pegawai di Kabupaten Tapanuli Tengah masih menunjukkan/ memperlihatkan hal-hal yang tidak diinginkan*"?. Pada hal Inspektorat telah melaksanakan pengawasan.

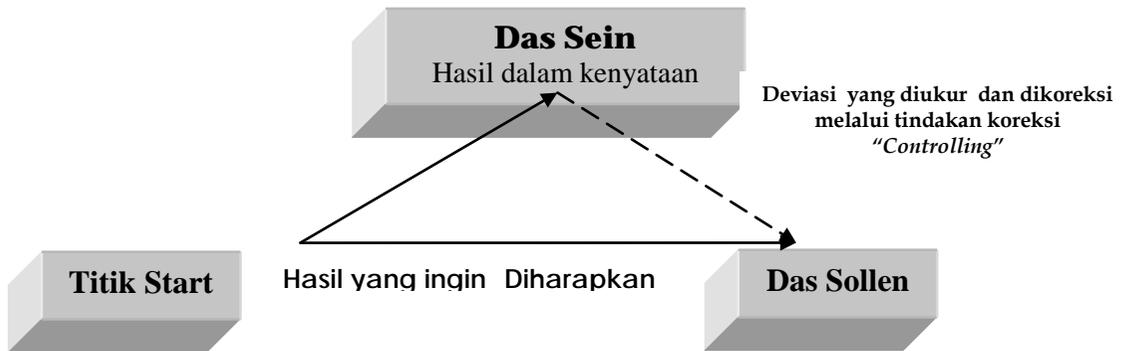
Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka peneliti mencoba mencari penyebab dari munculnya gejala yang tidak dikehendaki itu, dengan melakukan pra penelitian di lapangan khususnya di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Adapun fenomena yang ditemukan berdasarkan hasil pengamatan di lapangan yang dianggap merupakan penyebab dari gejala rendahnya kinerja pegawai adalah sebagai berikut, *Pertama*, Inspektorat bersama jajarannya kurang atau jarang turun kebawah, dan menanyakan langsung apa yang sedang dikerjakan pegawai. Demikian juga relatif kurang menanggapi laporan-laporan dari bawahan, tentu saja ini mengakibatkan kinerja pegawai masih rendah, *Kedua*, Indikasi lain, pimpinan kurang atau jarang menegur pegawai yang menunjukkan sikap terlambat masuk ruang kerja, tentu saja akan mengakibatkan kinerja pegawai belum optimal.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang penelitian di atas, peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai yang mana sepengetahuan peneliti sampai saat ini belum ada penelitian yang menyoroti hal yang sama. Atas pemikiran tersebut peneliti berkeyakinan bahwa penelitian ini menjadi sangat penting dan strategis karena benar-benar akan memberikan manfaat bagi pelaksana pelayanan dibidang pemerintahan. Sebab apabila tidak dilakukan pembenahan oleh pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dan melupakan kepentingan masyarakat sebagai pemberi kedaulatan dalam pilkada dikhawatirkan akan merusak citra pemerintah daerah itu sendiri. Maka pada kesempatan ini, isu tema sentral penelitian ini adalah "**Pengaruh Pengawasan Inspektorat Terhadap Kinerja Pegawai di Kabupaten Tapanuli Tengah**".

## B. LANDASAN TEORI

### 1. Konsep Pengawasan

Pengawasan adalah salah fungsi fundamental manajemen pemerintahan yang pada hakekatnya merupakan tindakan membandingkan antara *Das Sollen* (standar) dengan *Das Sein* (situasi kenyataan yang diperoleh). Melakukan kegiatan pembandingan kerap kali akan memperlihatkan adanya penyimpangan-penyimpangan. Penyimpangan tersebut disebut *gap*. Menurut Winardi (1999:181) *Gap* adalah *A problem is a deviation from a standard (or from certain objective to be reached)*. Lebih jelasnya dapat dilihat pada **Gambar 1**



Keterangan : Garis terputus-putus menunjukkan tingkat deviasi yang harus diukur dan dikoreksi melalui *Controlling*.

**Gambar 1**  
**Hubungan antara *Das Sein*, *Das Sollen* dan Deviasi (Gap)**

Berdasarkan deviasi (*deviation*) antara apa yang diinginkan dengan apa yang terjadi maka tugas pengawasan sangat penting dilakukan, dan bukan berarti pula tugas pengawasan sudah selesai, melainkan setelah sinyalemen dikemukakan, maka perlu adanya tindakan *Follow-Up* berupa mengoreksi penyimpangan yang terjadi. Karena itu, fungsi *controlling* bukan saja mencakup tindakan mengawasi dan mengkonfrontir fakta adanya penyimpangan tetapi melakukan koreksi (perbaikan) terhadap deviasi-deviasi yang terjadi. Hal ini dipertegas Winardi (2004 : 130) mengatakan bahwa pengawasan berhubungan dengan persoalan-persoalan berikut (a). membandingkan kejadian-kejadian dengan rencana-rencana yang sebelumnya dibuat; (b). mengadakan koreksi-koreksi yang perlu dilakukan apabila kejadian-kejadian dalam kenyataan ternyata menyimpang dari rencana-rencana.

Yang dimaksud dengan pengawasan aparatur dalam penelitian ini adalah pengawasan yang dilaksanakan Inspektorat terhadap kinerja pegawai, apakah pegawai telah memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan norma-norma yang telah

ditetapkan. Pentingnya pengawasan dalam pemerintahan yang baik (*good governance*) telah diatur dalam Keputusan MENPAN No. 63 Tahun 2004 menyatakan bahwa "pimpinan penyelenggara pelayanan publik wajib secara berkala mengadakan pengawasan terhadap kinerja penyelenggaraan pelayanan di lingkungannya secara berkelanjutan dan hasilnya secara berkala dilaporkan kepada pimpinan tertinggi penyelenggara pelayanan publik". Pentingnya pengawasan pelayanan publik seperti pelayanan dasar bidang pendidikan, kesehatan, pemerintah telah menggulirkan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Lembaga Negara Pengawas Pelayanan Publik. Lembaga ini bertujuan untuk mengawasi atau mencegah penyimpangan pelayanan publik (*maladministrasi*) oleh penyelenggara negara pelayanan publik baik instansi negara/pemerintah BUMN, BUMD BHMN termasuk swasta maupun perseorangan yang memberikan pelayanan publik tertentu yang didanai oleh APBN/APBD.

Namun perlu disadari pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokratisme, mematikan kreativitas dan sebagainya yang akhirnya merugikan

organisasi itu sendiri. Sebaliknya pengawasan yang terlalu longgar atau tidak mencukupi akan dapat menimbulkan pemborosan sumberdaya dan menyulitkan pencapaian tujuan organisasi. Sesungguhnya, banyak sebutan bagi fungsi pengawasan (*controlling*), antara lain pengendalian (*directing*), supervisi (*supervising*), inspeksi, pemeriksaan (*auditing*), evaluasi (*evaluating*), penilaian (*appraising*), dan koreksi (*correction*). Sebutan pengawasan lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup tindakan membandingkan antara *das sollen* (standard) dengan *das sein* (situasi kenyataan yang diperoleh), kemudian melakukan tindakan koreksi. Dengan demikian pengawasan merupakan fungsi organik manajemen dalam menjamin pencapaian tujuan organisasi dan manajemen secara efektif dan efisien.

Bila dilakukan pengkajian tentang pengawasan oleh para ahli seperti pendapat Winardi (1979:379), Wehrich and Koontz (1994: 578), Robbins and Coulter (2005:458), Siagian (2006 : 112), dan Handoko (1998: 359) umumnya mereka sepakat bahwa batasan pengawasan itu berkaitan erat dengan hasil yang diinginkan, mengevaluasi, melakukan perbandingan, monitoring, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Atau pengawasan merupakan suatu upaya yang sistematis, untuk menjamin agar pelaksanaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tujuan organisasi. Pengawasan tidak hanya dilakukan pada saat akhir proses manajemen saja, akan tetapi pengawasan dilakukan pada setiap fungsi-fungsi manajemen yang diperankan pimpinan. Dengan demikian pengawasan akan memberikan nilai tambah bagi peningkatan pelayanan atau kinerja organisasi.

Pengawasan dilakukan supaya semua pelaksanaan dan penyelenggaraan (operation) berlangsung serta berhasil (berakhir) sesuai dengan apa yang telah

direncanakan, atau diputuskan. Sebagaimana diungkapkan Atmosudirdjo (1982:125) "pangkal dari semua pengawasan adalah rencana". Hal senada juga dikemukakan Ruky (2002: 155) mengatakan bahwa "perencanaan yang baik akan memungkinkan kita melakukan pengawasan untuk mengukur kemajuan yang diperoleh dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan sehingga tindakan perbaikan dapat diambil bila kemajuan tersebut dianggap tidak memuaskan". Misalnya, rencana PAD ditetapkan selama tahun 2010 sebesar Rp 20 miliar, inilah yang perlu diukur apakah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dapat tercapai atau tidak. Dengan demikian perencanaan dan pengawasan merupakan dua sisi mata uang yang sulit dipisahkan sebagaimana diungkapkan Winardi (1979 : 135) mengatakan bahwa "perencanaan dan pengawasan merupakan kedua belahan mata uang sama". Hal senada juga disampaikan Handoko (1998: 83) "bahwa perencanaan dan pengawasan saling berhubungan sangat erat, sehingga sering disebut sebagai kembar siam dalam manajemen". Rencana yang bagaimanapun baiknya akan gagal bila mana pimpinan tidak melakukan tindakan pengawasan. Sebab pengawasan tidak mungkin dilaksanakan tanpa adanya perencanaan.

Jika mengikuti pendapat George R. Terry (1976:134) pengawasan atau *controlling* merupakan fungsi keempat dari proses manajemen untuk menciptakan tujuan organisasi efisien dan efektif. Karena itu, pengawasan dibutuhkan untuk menciptakan prinsip-prinsip organisasi yang lebih baik. Sebagaimana dikemukakan, BAPPENAS (2007:47) mengatakan bahwa "sistem pengawasan adalah salah satu bagian dari penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik (*good governance*)". Artinya, dalam pemerintahan yang baik mengharuskan atau dibutuhkan adanya pengawasan. Sebagaimana dikemukakan Winardi (1983:132) mengatakan bahwa faktor-

faktor yang mengharuskan adanya pengawasan adalah :

- a. Sasaran-sasaran individual dan organisatoris biasanya berbeda (maka dengan demikian diperlukan adanya pengawasan untuk memastikan bahwa para anggota bekerja kearah sasaran-sasaran organisatoris).
- b. Pengawasan diperlukan, disebabkan oleh karena terdapat adanya suatu keterlambatan antara waktu sasaran dirumuskan dan sewaktu mereka direalisasi. (Selama interval tersebut kondisi-kondisi yang tidak terduga dapat menimbulkan suatu deviasi antara hasil yang dicapai dan hasil yang diinginkan).

Hal senada juga disampaikan Stoner, dkk (1996:250) diperlukannya pengawasan adalah: (1). Menciptakan mutu manajemen yang lebih baik; (2). Menghadapi perubahan; (3). Menciptakan siklus yang lebih cepat; (4). Menambahkan nilai. Demikian juga menurut Handoko (1998:366) mengatakan pentingnya dilakukan pengawasan diakibatkan beberapa faktor yaitu :

1. Perubahan lingkungan organisasi yang terus menerus dan tak dapat dihindari.
2. Peningkatan kompleksitas organisasi, artinya semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasa yang lebih formal.
3. Kesalahan-kesalahan. Sebagai anggota organisasi tidak luput dari kesalahan.
4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang, artinya wewenang yang diberikan pimpinan kepada bawahan perlu dimonitoring.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan sangat penting dilakukan agar tujuan

organisasi dapat tercapai dengan sukses. Pentingnya pengawasan dilakukan oleh pimpinan tercermin dari waktu yang digunakan pimpinan itu sendiri seperti yang dikemukakan Mahoney., Jerdee dan Carroll (dalam Handoko, 1998: 34) mengatakan bahwa "dari 8 (delapan) tugas manajemen waktu yang dicurahkan pimpinan, pengawasan memiliki persentase tertinggi dari hari kerja yaitu sebesar 28,4%". Hal senada juga disampaikan Galvin (dalam Stoner dkk 1996:226) mengatakan bahwa "pimpinan akan menghabiskan 50% waktunya untuk menangani masalah pengawasan mutu".

Sebelum membahas dimensi-dimensi pengawasan yang akan digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini, ada beberapa pendapat pakar organisasi dan manajemen tentang dimensi pengawasan terhadap kualitas kinerja. Winardi (2002 : 16) mengatakan dimensi-dimensi pengawasan terdiri dari (1). Menetapkan standar-standar kerja, (2). Mengukur kinerja yang sedang berlangsung, (3). Membandingkan kinerja terutama dengan standar-standar yang telah ditetapkan, (4). Melaksanakan tindakan-tindakan korektif andaikata terdeteksi adanya penyimpangan. Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2005: 160) mengatakan dimensi pengawasan terdiri dari (1). *Standard*, (2). *Measurements and Comparison*, (3). *Action*. Pendapat Ndraha (2003: 48) mengatakan bahwa pengawasan itu menyangkut (1). Adanya norma, aturan atau standar (2). Adanya usaha pemantauan kegiatan yang diatur dengan norma tersebut (3). Adanya informasi yang cukup, dapat dipercaya serta tersedia tepat pada waktunya, tentang kegiatan dan hasil kegiatan yang dimaksud (4). Adanya evaluasi kegiatan yaitu perbandingan antara norma dengan informasi (5). Adanya keputusan guna menetapkan hasil evaluasi tersebut (6). Adanya tindakan pelaksanaan keputusan.

Sedangkan. Stoner, at.al (1996:248-250) mengatakan proses pengawasan ditentukan/meliputi (1). Menetapkan standar dan metode pengukuran prestasi

kerja; (2). Pengukuran prestasi kerja; (3). Menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar; (4). Mengambil tindakan korektif. Selanjutnya, Hani Handoko (1998: 363) mengatakan terdapat 5 (lima) dimensi pengawasan yaitu (1). Penetapan standar hasil yang diinginkan (2). Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, (3). Pengukuran pelaksanaan kegiatan (4). Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan, (5). Pengambilan tindakan korektif bila diperlukan. Jika ditarik kesimpulan pendapat para pakar tersebut dimensi-dimensi pengawasan terhadap kinerja pegawai adalah sama, yaitu (1). Perumusan hasil atau output yang diinginkan; (2). Penetapan petunjuk/predictor hasil; (3). Penyusunan norma, aturan atau standar; (4). Melakukan umpan balik; (5). Penilaian/evaluasi dan tindakan koreksi.

Dari pendapat pakar tentang dimensi-dimensi pengawasan di atas acuan yang dipakai sebagai pisau analisis dalam penelitian ini adalah dimensi-dimensi pengawasan yang diciptakan Robbins and Coulter (2005: 460) yang mengatakan bahwa dimensi pengawasan itu terdiri dari (1). *Standard*, (2). *Measurements and Comparison*, (4). *Action*. Pertimbangan menggunakan teori ini. Pertama adanya dimensi penetapan standar seperti standar pendapat asli daerah yang ditetapkan dalam rencana pendapatan kabupaten Tapanuli Tengah. Ketiga dimensi penentu pengawasan yang diciptakan Robbins and Coulter (2005: 460) akan diuraikan lebih lanjut, yaitu:

#### 1.a. *Standard*,

Standar adalah penetapan patokan (target) atau hasil yang diinginkan, untuk dapat dilakukan sebagai perbandingan hasil ketika berlangsungnya kegiatan organisasi. Standar juga merupakan batasan tentang apa yang harus dilakukan dalam melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan dan target organisasi.

Adanya standar atau hasil yang diinginkan, maka akan lebih mudah untuk mengetahui penyimpangan kualitas pelayanan. Standar harus jelas, tepat dan dapat terukur termasuk dalam batas waktunya, sehingga mudah dikomunikasikan dan diterjemahkan atau dilaksanakan oleh para pelaksana. Kemudahan mengkomunikasikan sasaran dan tujuan dengan kata-kata yang tepat amat penting dalam pengawasan. Adanya penetapan target atau sasaran yang diinginkan akan menjadi sebuah kriterium guna mengukur kenyataan yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan keadaan yang diinginkan. Selain kejelasan rumusan hasil atau target yang diinginkan juga sebagai kejelasan tolok ukur standar kualitas layanan. Bila target yang diinginkan manajemen Dinas Perindustrian dan Perdagangan tidak jelas atau tidak terukur secara kuantitatif akan mengakibatkan tidak berfungsinya pengawasan.

Menurut Handoko (1998:363-364) ada 3 (tiga) bentuk standar yaitu :

- a. *Standar-standar fisik*, mungkin meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan, atau kualitas produk.
- b. *Standar-standar moneter*, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan, dan sejenisnya.
- c. *Standar-standar waktu*, meliputi kecepatan menyelesaikan pekerjaan, atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.

Kemudian Atmosudirdjo (1982: 225) mengatakan "bentuk standar itu dapat pula bersifat administratif, yuridis atau teknis dan dapat bersifat sederhana atau kompleks, dapat bersifat norma-norma baik kualitatif dan kuantitatif berdasarkan pengalaman masa lampau dan sebagainya kemudian standar juga harus dapat digunakan dalam organisasi".

### 1.b. Measurement dan Comparasion

Pengukuran bisa dilakukan dengan cara berulang-ulang dan berlangsung terus menerus secara benar. Dari segi intensitas antara lain adalah bentuk pengukuran harian, mingguan, atau bulanan, dengan begitu akan tampak mutu dan jumlah hasil yang diukur. Penetapan standar akan sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan. Oleh karena itu, menurut Handoko (1998:364), ada beberapa pertanyaan yang penting yang harus dijawab sebelum melakukan pengukuran yaitu :

- Berapa kali (*how often*) pelaksanaan seharusnya diukur apakah setiap jam, harian, mingguan, atau bulanan.
- Dalam bentuk apa (*what form*) pengukuran dilakukan, apakah laporan tertulis, inspeksi mendadak, atau melalui telepon;
- Siapa (*who*) yang akan terlibat melakukan pengawasan, manajer, atau staf departemen.

Ketika melakukan pengukuran tentu saja akan terjadi proses *comparasion* yaitu membandingkan hasil yang dicapai dengan target atau standar yang telah ditetapkan, mungkin kinerja lebih tinggi, atau lebih rendah atau sama dengan standar. Bila prestasi sesuai dengan standar, manajer mungkin menganggap bahwa "segala sesuatu dalam kendali". Proses ini akan menemukan adanya penyimpangan-penyimpangan antara standar dengan realisasi, apakah standar dapat tercapai. Melakukan perbandingan akan mudah mengetahui penyimpangan yang terjadi. Bila perbandingan tidak dilakukan antara hasil yang diharapkan dengan kenyataan yang dihadapi maka fungsi manajemen pengawasan tidak berfungsi.

### 1.c. Action

*Action* yaitu keputusan mengambil tindakan koreksi-koreksi atau perbaikan. Tindakan korektif sangat penting dianalisis, sebab bila prestasi lebih rendah dari standar dan analisis menunjukkan ada tindakan yang diperlukan. Bilamana telah terjadi penyimpangan (*deviasi*) antara standar dengan realisasi tindakan korektif sangat penting dilakukan oleh pihak Inspektorat yaitu melakukan tindakan *Follow-Up* berupa mengoreksi penyimpangan yang terjadi. Proses *Follow-Up* atau tindakan ini dapat dilakukan apakah dengan merubah standar, ukuran atau norma.

Menurut Handoko (1998:365) tindakan koreksi mungkin dapat dilakukan (a). Mengubah standar mula-mula (barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah). (b). Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri). (c). Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Tetapi ketika melakukan tindakan koreksi kemampuan pegawai sangat penting diperhatikan apakah target yang ditetapkan itu telah sesuai dengan kemampuan pegawai untuk mencapainya. Sebagaimana yang dikemukakan Mc Clelland (dalam Koeswara, 1989 : 184) membuat rumusan matematika untuk menerangkan dan mengukur keberhasilan seseorang, yaitu :

$$T_A = (M_S - M_{af}) [P_S \times (1 - P_S)]$$

Keterangan :

$T_A$  = Tendensi untuk mencapai berprestasi

$M_S$  = Motif untuk berhasil (*motive of succes*)

$M_{af}$  = Motif menghindari kegagalan (*motive to avoid failure*)

$P_s$  = Kemungkinan untuk berhasil  
(*probability to succes*)

1 = bilangan konstan

Contoh : apabila pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mempunyai kemungkinan untuk berhasil ( $P_s$ )= 0,1, jika misalnya  $M_s = 3$ ,  $M_{af} = 0$  maka,

$$\begin{aligned} T_a &= (3 - 0) [0,1 \times (1 - 0,1)] \\ &= (3) \times [0,1 (0,9) ] \\ &= (3) \times (0,09) \\ &= 0,27 \end{aligned}$$

Jika diinterpretasikan angka 0,27 pada tabel 1 berada pada interval 0,20 - 0.399.

**Tabel 1**  
**Pedoman Memberikan Interpretasi**

Interval	Tingkat Kemampuan
0.00 – 0.199	Sangat rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40- 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat kuat

Sumber : Sugyono (2006:145)

Makna perangkaan 0.27 di atas, menunjukkan bahwa tendensi pegawai untuk mendekati situasi prestasi adalah “rendah” karena kemungkinan untuk berhasil (*probability of succes* adalah 10% atau 0,1) ini mengandung implikasi bahwa target PAD yang ditetapkan lembaga menurut mereka terlalu sukar dan tidak realistis untuk dicapai sesuai dengan kemampuannya. Atau target tersebut sesuatu yang dipaksakan untuk dicapai tetapi gagal. Sebab, kondisi yang menentukan tingkat prestasi pegawai , apabila diimbangi dengan kompetensi, skill, serta didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai.

Karena itu, perbaikan koreksi perlu dilakukan dengan melihat dan mengukur tingkat kemampuan pegawai sebagaimana dikemukakan Winardi (2002:19)

mengatakan “manakala terjadi penyimpangan maka perlu adanya tindakan *Follow-Up* berupa mengoreksi penyimpangan yang terjadi. Proses *Follow-Up* atau tindakan ini akan berdampak psikologis terhadap perilaku pegawai”. Selanjutnya kajian teori tentang kinerja pegawai sebaga variabel tidak bebas dalam penelitian ini akan diuraikan lebih lanjut.

## 2. Kinerja Pegawai

Kinerja sebagai kata benda mengandung arti “*thing done*” (sesuatu yang telah dikerjakan). Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja (Sedarmayanti, 2001 ; 50 ). Menurut Mangkunegara (2001:67 ) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai. Secara terminologis, kinerja memiliki pengertian yang berkaitan dengan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Zainun (2004:79) mengdefinisikan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.. Pasolong, (2007:99) mendefinisikan kinerja sebagai "catatan dari *outcomes* yang dihasilkan dari suatu pekerjaan, atau aktivitas spesifik dalam kurun waktu tertentu". Sementara Schermerhorn (2003:281) memandang "kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya". Selanjutnya, beliau mengatakan untuk mengetahui seseorang berkinerja dapat diketahui dari prestasi kerja dalam mencapai standar pekerjaan yang ditentukan sebelumnya.

Kemudian Dwiyanto (1995 :89) mengatakan kinerja “sebagai tingkat pencapaian hasil atau *the degree accomplishment* atau tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Bila ditarik kesimpulan dari definisi-definisi para pakar di atas, kinerja merupakan capaian ataupun penilaian hasil kerja seseorang atau organisasi dalam kurun waktu tertentu dan tidak melanggar etika dan moral. Dimana penilaian kinerja itu sendiri menurut Kasim (1993:99) sebagai "suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mereview dan mengevaluasi kinerja pegawai". Hal senada juga diungkapkan Kast dan James (1991:271) mengatakan “penilaian kinerja untuk memberi umpan balik yang bersifat konstruktif kepada para pegawai sehingga akan dapat meningkatkan kinerja organisasi”.

Bernandin & Russel (dalam Ruky, 2002:15) mendefinisikan kinerja sebagai “catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu / kegiatan selama satu periode tertentu”. Dengan demikian, kinerja memiliki tolok ukur yang harus di kembangkan untuk dasar pengukuran kinerja seseorang. Atau tolok ukur kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap orang atau unit kerja yang dalam organisasi. Untuk mengetahui ukuran keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi perlu dilakukan penilaian kinerja untuk dijadikan input bagi perbaikan peningkatan kinerja selanjutnya. Hatry, yang dikutip Keban, (1995:1) mengemukakan bahwa : “Penilaian kerja ini sekaligus untuk mengetahui kuantitas, kualitas dan efisiensi, memotivasi pelaksana, melakukan penyesuaian kebijakan serta mendorong organisasi agar memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani serta menuntun perbaikan dalam pelayanan public”. Selanjutnya, Thomson, (1999:201). mengatakan bahwa “*Perfomance is capacity refers to employees' natural abilities and attributes, which enable them to perform job- related duties. Knowledge*

*and skill refer to those things that can be taught that enable employees to perform their jobs effectively”.*

Ada pun tolok ukur kinerja itu sendiri didasarkan pada indikator (a). Masukan (*input*), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber dana, sumber daya manusia, material, waktu, teknologi dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program dan atau kegiatan. (b). Keluaran (*output*), adalah tolok ukur kinerja berdasarkan produk (barang atau jasa) yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan masukan yang digunakan. (c). Hasil (*outcome*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan. (d). Manfaat (*benefit*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dari hasil. (e). Dampak (*impact*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Sesungguhnya, kinerja telah menjadi bahasan dalam manajemen umum sejak 1990-an terutama dalam kajian manajemen kinerja. Keberadaan manajemen kinerja (*performance management*) dengan pengukuran kinerja (*performance measurement*) telah digunakan di beberapa negara seperti Amerika Serikat, Inggris, Australia, dan New Zealand sebagai alat untuk memonitoring dan melaporkan berbagai aktivitas bisnis dalam rangka mewujudkan *good corporate* (tata kelola perusahaan) dan akuntabilitas. Sebagai sebuah sistem yang terintegrasi manajemen kinerja diyakini dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan, peningkatan kualitas pelayanan dan pelaporan Winardi. (1999:89).

Secara umum manajemen kinerja (*performance management*) dapat diartikan sebagai *the process through which managers ensure that employees' activities and outputs*

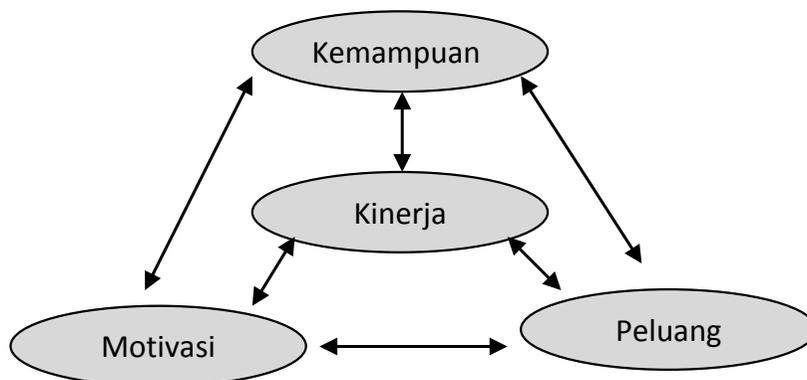
*contribute to the organization's goals.* Sedangkan menurut Ruky (2002:235) manajemen kinerja “adalah usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (pemerintah) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja pegawai maupun organisasi”.

Karena itu, kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh latar belakang dan sistem berpikir masing-masing individu. Ada individu atau kelompok pegawai yang memandang bekerja sebagai tugas yang membebani karena dikaitkan dengan kewajiban yang harus ditunaikan. Selain itu juga ada individu atau kelompok pegawai yang memandang bekerja sebagai aktivitas yang menghasilkan sumber penghasilan yang menyenangkan. Bahkan bekerja juga dipersepsi sebagai gengsi karena berkaitan dengan status sosial atau jabatan yang dipandang terhormat. Dari keseluruhan persepsi dan makna bekerja yang bermacam-macam dapatlah diperas, bahwa bekerja lebih banyak diarahkan pada usaha mewujudkan aktivitas secara terencana, baik dengan pelibatan tenaga fisik maupun tenaga non-fisik (berpikir). Aktivitas bekerja yang berulang-ulang dilaksanakan akan mencapai suatu kompetensi pada bidang kekhususan atau profesi. Tujuan bekerja adalah untuk

menghidupi dirinya dan lingkungannya atau dengan kata lain “bikin hidup semakin hidup”. Perwujudan kerja yang didasarkan kompetensi yang profesional dan dipandu dengan program yang ditetapkan dinamakan performan atau kinerja.

Selanjutnya Mc Afee dan Poffenberger (1982:190) menyatakan bahwa :  
*“Conceptually, job performance means one's overall contribution to organization or departmental goals, whatever those goals might be, if the goal of an organization is solely to raise money for charity, than job performance becomes synonymous with raising money for charity. If the goal of a department is to produce high quality metal castings, then the production of high quality metal castings constitutes result”.*

Karena itu, agar seseorang dapat berkinerja tinggi menurut para ahli manajemen kinerja dapat ditelusuri dari beberapa dimensi. Lenvine (*dalam* Dwiyanto, 1995:8) mengajukan tiga dimensi yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja individu atau organisasi publik yakni (a). *responsiveness* atau kepekaan mengenali kebutuhan masyarakat serta (b) *responsibility* dan (c). *accountability*. David, (1989:34) mengemukakan bahwa ada enam dimensi yang digunakan untuk menilai kinerja individu dan organisasi yakni *effective and*



Gambar 2  
Dimensi Kinerja

*efficient, authority end responsibility* baik secara moral-etik maupun secara hukum, *discipline and initiative*. Sasaran pengukuran kinerja ini meliputi tiga tingkatan yakni kinerja individu anggota organisasi, kinerja kelompok atau kolektif anggota dan terakhir akan mencapai kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja individu atau kelompok akan sangat ditentukan oleh *skill, expectation tertentu dan motivation* tertentu dari masing-masing anggota dan kelompok dalam organisasi dimaksud.

Sedangkan Rivai dkk (2008:15-16) mengatakan bahwa kinerja ditentukan oleh kemampuan atau *ability* (A), *motivation* (M) dan *Opportunity* (O) atau kinerja = f (A x M x O). Menurut mereka seseorang ingin berkinerja tinggi dan mungkin bersedia dan mampu, tetapi bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat. Ketiga dimensi yang mempengaruhi kinerja tersebut dapat disajikan pada Gambar 2

Kemudian Mitchell (1985 : 391 ) mengatakan kinerja yang baik dapat ditentukan dua dimensi yaitu **kemampuan** dan **motivasi**. Berdasarkan pendapat tersebut maka landasan teori yang dipakai sebagai pisau analisis dalam kajian ini adalah dimensi-dimensi kinerja yang diciptakan Mitchell (1985:391). Lebih jelasnya kedua dimensi tersebut akan diuraikan.

## 2.a. Dimensi Kemampuan

Kemampuan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kemampuan, keduanya tidak dapat menghasilkan *out put* yang tinggi. Hal tersebut disandarkan pada dua asumsi. Asumsi pertama adalah bahwa pegawai sebenarnya mengetahui apa yang seharusnya mereka kerjakan, tetapi mereka tidak peduli. Asumsi kedua, pegawai bekerja keras tetapi sayang mereka tidak mempunyai kemampuan yang memadai. Keduanya adalah kondisi yang menyebabkan unjuk kerja mereka tidak optimal. Lebih jelasnya hal tersebut diuraikan Mitchell (1985:391) sebagai berikut :

*“Performance = ability x motivation. This formula specifically incorporates the idea that the two factors are important for good performance and that both must be present for good performance to occur. Ability without motivation or motivation without ability is not likely to lead to a high level of output. In the first case, workers know what to do but do not care, and in the second case the person works hard but does not have the skill”.*

Berdasarkan kajian teori kinerja di atas, landasan teori yang digunakan untuk membahas kinerja dalam penelitian ini adalah teori kinerja yang dikemukakan Robbins (2006 : 15-16) . Pertimbangan menggunakan teori ini karena ada kesesuaian dengan fenomena yang terjadi dilapangan atau pada objek penelitian. Dimana motivasi dalam bentuk gaji yang diterima pegawai masih minim untuk memenuhi kebutuhan utama (pokok). Lebih jelasnya pemahaman kedua dimensi kinerja tersebut akan diuraikan.

Kemampuan, seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2006 : 15-16) merupakan suatu formula untuk menciptakan kinerja. Kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) saling berhubungan satu sama lain. Kemampuan dalam hal ini mengacu kepada kemampuan pegawai untuk melakukan tugas pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Kemampuan dalam hal ini adalah kemampuan menggunakan fasilitas kerja, kemampuan mengartikan peraturan, kemampuan pegawai melaksanakan tugas, kemampuan pegawai membuat laporan pekerjaan, kemampuan pegawai membuat rencana kerja, kemampuan dalam berkomunikasi, kemampuan pegawai menerima informasi, kemampuan pegawai memberi informasi, kemampuan pegawai dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Menurut Katz dan Payol (Robbins, 2003:7) bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas sehari-hari oleh para pegawai paling tidak di perlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni: (1). Keterampilan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus seperti mengoperasikan komputer. (2). Keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok; (3) Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.

Peranan pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah tentu saja, sangat memerlukan ketiga macam keterampilan di atas. Agar Inspektorat efektif melaksanakan fungsinya sebagai manajer maka harus memahami nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan di atas dan mampu mewujudkannya kedalam tindakan atau perilaku. Adapun nilai-nilai yang terkandung dalam ketiga keterampilan tersebut adalah: Keterampilan teknis mengandung nilai-nilai (1) menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan (2) kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang di perlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut. Keterampilan manusiawi mengandung nilai-nilai (1) kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, (2) kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, (3) kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, (4) kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis, (5) mampu berperilaku yang dapat di terima; Keterampilan konseptual mengandung nilai-nilai (1) kemampuan berpikir rasional, (2) cakap dalam berbagai

macam konsepsi, (4) mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan, (5) mampu mengantisipasi perintah, dan (6) mampu mengenali dan memahami macam-macam masalah sosial.

## 2.b. Dimensi Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian sikap mental pegawai adalah merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal, oleh karenanya diperlukan sikap mental pegawai yang siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan dan target kerja yang akan dicapai, serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi yang kondusif. David Mc. Clelland (*dalam* Mangkunegara, 2000:68) mengemukakan bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motif berprestasi ini adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja yang optimal.

Motivasi itu sendiri menurut Winardi (2004:6) adalah: “suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan dari luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi yang bersangkutan”. Hal senada juga diungkapkan Nazsir (1997:77) mengatakan “motivasi adalah kekuatan yang menggerakkan dan mendorong sehingga menghasilkan kemauan untuk mencapai tujuan.

Jika mengkaji kedua pendapat ahli di atas, motivasi merupakan rangsangan dari

luar yang dapat memberikan kekuatan kepada seseorang atau menjadi motor penggerak, dan sifatnya adalah kekuatan bersifat eksternal. Bentuknya antara lain adalah imbalan moneter dan imbalan non moneter seperti naik pangkat. Motivasi dapat juga bersifat positif maupun negatif berupa *reward* dan *punishment* (ganjaran, hadiah dan hukuman). Misalnya, motivasi positif seseorang ditawarkan menjadi pimpinan SKPD, kenaikan gaji, pujian, hadiah, penghargaan apabila kinerjanya memenuhi standar yang telah ditetapkan. Atau motivasi negatif apabila seseorang tidak rajin atau malas bekerja maka pimpinan akan menerapkan hukuman berupa teguran-teguran, ancaman di PHK, diturunkan pangkatnya dan sebagainya.

Hal senada juga diungkapkan Siagian (1995:ix) mengatakan bahwa "alasan utama seseorang memasuki berbagai jenis organisasi pada mulanya adalah karena terdorong oleh keinginan yang kuat untuk memenuhi kebutuhannya, dan tidak mungkin terpenuhi tanpa memasuki jalur organisasi". Karena itu, gaji ataupun *reward* merupakan kunci keberhasilan yang bernilai positif memotivasi pegawai sebagaimana dikemukakan Schermerhorn (2003:442) "bahwa kunci keberhasilan pengembangan motivasi adalah melalui pemberian imbalan (*reward*), yang bernilai dan berkaitan dengan kemajuan kinerja yang didistribusikan secara berkeadilan. Menurut pendapatnya imbalan secara formal dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang bernilai positif bagi individu "A *reward is formally defined as work outcome of positive value to the individual*".

Karena itu, dengan diterimanya gaji tersebut tentu saja individu akan menilai dan mengkaitkannya dengan tingkat kebutuhannya, apakah imbalan yang diterima itu sudah memenuhi harapannya. Sedangkan imbalan non moneter yaitu imbalan yang diterima seseorang dalam bentuk penghargaan, kenaikan pangkat. Oleh karena itu, agar pegawai dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dalam memberikan pelayanan kepada

masyarakat harus dipenuhi tingkat kesejahteraan pegawai. Seperti kebutuhan fisiologis (kebutuhan akan sandang dan pangan), kebutuhan non moneter (kebutuhan sosial seperti persahabatan, penghargaan, kesempatan untuk berkembang). Tegasnya, motivasi dalam bentuk semangat kerja, ambisi diri, keberanian mengambil resiko, kepercayaan diri, berinovasi, evaluasi diri, dan jaminan keamanan kerja sangat menentukan kinerja seseorang dalam bekerja.

### C. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey eksplanatori (*explanatory survey*) dengan pendekatan kuantitatif. Penggunaan metode ini dimaksudkan bukan hanya untuk menerangkan konsep dan fakta, dan peristiwa, tetapi bermaksud menganalisis dan menjelaskan pengaruh kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, 1989:5). Dalam penelitian ini yang menjadi unit analisis adalah seluruh pegawai negeri yang bekerja di Lingkungan Kabupaten Tapanuli Tengah sebanyak 8500 orang sekaligus menjadi populasi penelitian yang tersebar di 32 SKPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Berdasarkan populasi pegawai di atas maka dilakukan teknik penarikan sampel dengan menggunakan rumus T Tharo Yamane, dimana tingkat  $t$  presisi yang dipakai adalah  $\alpha = 0.10$ , artinya, tingkat kebenaran penelitian ini 90% atau kesalahan sebesar 10%. Berdasarkan rumus tersebut maka diperoleh sampling sebanyak 144 pegawai kemudian dialokasi secara proporsional kedalam 32 SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) yang ada.

Selanjutnya hasil pengujian hubungan antar variabel tersebut diinterpretasikan sehingga terungkap secara jelas alasan-alasan terjadinya hubungan antar variabel tersebut (Creswel, 1994, Branen, 1999, Alsa, 2007). Dalam pengumpulan data kuantitatif menggunakan alat pengumpul

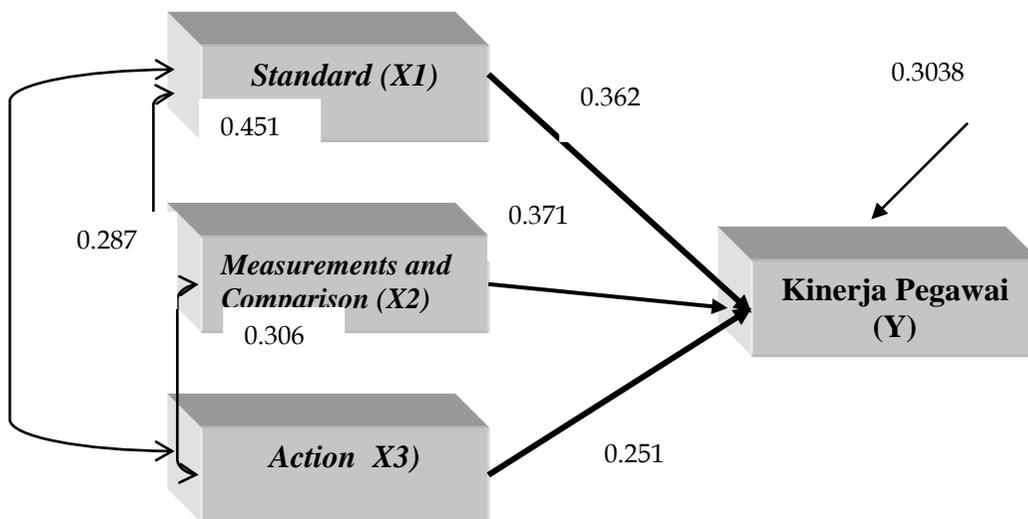
data kuesioner berupa angket dengan jawaban yang telah dikategorikan dalam bentuk angka, dengan mengikuti pola skala Likert. Kuesioner terlebih dahulu dilakukan pengujian *validitas*, dan *reliabilitas*. Selanjutnya, data yang sudah terkumpul ditabulasi, diolah dengan menggunakan alat bantu komputasi dengan program Lisrel Ver 8.7 hasil olahan komputasi ini kemudian dilanjutkan pengujian statistik dengan menggunakan *path analysis*.

#### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Jika dicermati Kabupaten Tapanuli Tengah merupakan bagian integral dari wilayah Provinsi Sumatera Utara yang dibentuk dengan Undang-Undang Darurat Nomor 7 Tahun 1956. Kabupaten Tapanuli Tengah terletak di bagian selatan dari kota Medan (Ibukota Provinsi) dan berlokasi di Pantai Barat Provinsi Sumatera Utara. Adapun tingkat Pencapaian (Aksesibilitas) ke Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai berikut : Jalan darat : Medan - Sibolga selama ± 8 Jam dengan

jarak ± 349 Km. Kemudian Sibolga - Pandan selama ± 20 Menit dengan Jarak ± 10 Km. Jalur Udara : Medan - Pinang Sori ( F.L. Tobing) Kabupaten Tapanuli Tengah selama ± 40 Menit , Kemudian Pinang Sori - Pandan selama ± 22 Km melalui darat. Secara Geografis Kabupaten Tapanuli Tengah terletak pada ketinggian 0 - 1.266 meter di atas permukaan laut dan terletak antara 1<sup>o</sup>11'00'' - 2<sup>o</sup>22'00'' Lintang Utara dan 98<sup>o</sup>07' - 98<sup>o</sup>12' Bujur Timur, dengan luas wilayah 219,498.00 kilometer persegi. dengan batas wilayah sebagai berikut: sebelah Utara: Kabupaten Aceh Singkil, Provinsi Nangroe Aceh Darussalam; sebelah Selatan : Kabupaten Tapanuli Selatan; sebelah Timur: Kabupaten Tapanuli Utara; dan Humbang Hasudutan - sebelah Barat : Kota Sibolga, Kab, Nias atau secara Fisik dengan Samudera Indonesia /Hindia.

Setelah dilakukan perhitungan koefisien jalur dengan menggunakan software *the program LISREL ( Linear Structural Relation)* Versi 8.7, seperti yang terlihat pada **Gambar 3**



**Gambar 3**  
**Path Diagram Model Struktural Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai di Kabupaten Tapanuli Tengah**

**Tabel 2**  
**Besarnya Koefisien Jalur Standar ( $X_1$ ) Measurements and Comparison ( $X_2$ ) dan Action ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Pegawai Kabupaten Tapanuli Tengah**

Dimensi Variabel X	Koefisien Jalur Pyxi	Pengaruh Langsung	Pengaruh tdk langsung				Persentase Pengaruh
			$X_1$	$X_2$	$X_3$	Total	
Standar ( $X_1$ )	0.362	13.10%	-	3.1%	6.12%	9.22%	22.32%
Measurement and Comparison ( $X_2$ )	0.371	13.76%	3.1%	-	9.01%	12.11%	25.87%
Action ( $X_3$ )	0.251	6.3%	6.12%	9.01%	-	15.13%	21.43%
Total							69.62%

Sumber : Rangkuman Hasil Pengolahan Data 2010

Berdasarkan **Gambar 3** bila dihitung dalam bentuk persentase tampak bahwa pengaruh langsung dan tidak langsung dimensi *Standar* ( $X_1$ ) *Measurements and Comparison* ( $X_2$ ) dan *Action* ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai dapat dirangkum pada **Tabel 2**

Berdasarkan interpretasi Tabel 2 di atas, total pengaruh *Standar* ( $X_1$ ) *Measurements and Comparison* ( $X_2$ ) dan *Action* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai sebesar 69.62%. Ini memberi pengertian jika pengawasan dilakukan Inspektorat engan baik beserta dimensi-dimensinya maka akan diikuti perubahan kinerja pegawai sebesar 69.62%. Selanjutnya, jika diinterpretasikan besarnya pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai dengan mengadopsi pendapat Arikunto (1998:260) mengatakan jika pengaruh berada pada rentang antara 60% - 80% dikatakan cukup tinggi. Dengan demikian, pengaruh pengawasan Inspektorat untuk meningkatkan kinerja pegawai tidak bisa diabaikan begitu saja, karena dengan pengawasan akan dapat mengoptimalkan kinerja pegawai khususnya di Kabupaten Tapanuli Tengah. Sedangkan, sisanya sebesar 30.38%

dipengaruhi oleh faktor lain (epsilon) yang tidak terdeteksi/tersembunyi.

Cukup tingginya pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai dilingkungan pemerintahan Kabupaten Tapanuli Tengah semakin memperkuat teori tersebut - teori pengawasan yang diciptakan Stepen Robbins (2006). Artinya, jika pengaruhnya sangat kecil terhadap kinerja pegawai, maka teori Robbins (2006) ini justru memperlemah teori tersebut. Dari ketiga dimensi tersebut, dimensi *measurements and comparison* (25.87%) paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, sedangkan dimensi yang paling kecil pengaruhnya adalah dimensi *action* (21.43%). Tingginya pengaruh sub *measurements and comparison* merupakan juru kunci dalam pelaksanaan pengawasan, dan melakukan pengawasan yang objektif harus didukung dengan alat ukur yang terukur agar terhindar dari subjektivitas.

Meskipun demikian bila diamati hasil rata-rata skor untuk setiap dimensi sebagaimana disajikan pada **Tabel 3**

**Tabel 3**  
**Skor Dimensi Variabel Pengawasan**

No	Dimensi	Skor	Jumlah Item	Rata-rata Skor	Kategori
1	Standard	1387	3	401.21	Cukup
2	Measurements and Comparison	1228	3	441.02	Cukup
3	Action	1551	3	399.97	Cukup
	Variabel Pengawasan	4166	9	414.06	Cukup

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2010

Bila diinterpretasikan Tabel 3 di atas tampak bahwa variabel pengawasan yang dilaksanakan Inspektorat di Kabupaten Tapanuli Tengah secara umum masih tergolong cukup dengan skor 414.06. Artinya masih perlu mendapat perhatian serius. Meskipun, fungsi aparatur tugasnya untuk memperlancar pelayanan namun tidak serta merta meningkatkan kinerja mereka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Karena itu, agar pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah semakin optimal meningkatkan kinerja pegawainya perlu dilakukan reformasi birokrasi. Inspektorat harus mampu melakukan pembaruan (*reinvention*), seperti melakukan speksi mendadak, terjadwal dan teradministrasi agar dapat menekan pemborosan dan kecurangan. Pembaruan jauh lebih mendalam dari semua itu. Pembaruan dimaksud adalah mengubah "pola pikir (*mind set*) yang lebih inovatif, secara terus menerus memperbaiki kinerjanya tanpa harus didorong dari luar agar mereka semakin lebih baik melaksanakan pekerjaannya dari yang sebelumnya, sebab mereka telah dibekali serta memiliki norma, aturan dan budaya sebagai alat perekat kerjasama. Apabila pimpinan melakukan pengawasan dengan baik lambat laun akan terinternasionalisasi dalam diri pegawai, sehingga pengawasan itu akan semakin lebih baik, yaitu apabila pegawai dapat mengawasi dirinya sendiri. Selanjutnya, jika diamati hasil rata-rata skor pengawasan yang dilakukan inspektorat tampaknya masih masih biasa-biasa saja (belum yang terbaik) untuk meningkatkan

kinerja pegawai. Meskipun pengawasan mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja pegawai sebagaimana dikemukakan para ahli di atas. Tetapi jika pimpinan belum mampu menegakkan hukuman (*punishment*) bagi pegawai yang bekerja di bawah target, atau yang bekerja di atas target mendapat insentif (*rewards*) maka pengawasan itu tidak bermakna. Karena itu, ketegasan pimpinan sangat dibutuhkan untuk melaksanakan pengawasan, agar kinerja pegawai semakin lebih baik.

Demikian juga ketika melakukan pengawasan harus ada alat ukur yang benar-benar terukur seperti pengukuran waktu, biaya, yang digunakan untuk mencapai kinerja yang hendak dicapai. Sebab ketepatan (kehandalan) penilaian tergantung kepada standar (patokan). Jika alat ukur belum terukur maka penilaian itu akan bias. Berbagai bias penilaian itu bisa terjadi seperti (1). Prasangka pribadi karena kesukaan, senioritas, pendidikan, dan status sosial; (2). *Halo effect* (karena senang kepada yang dinilai); (3). Terlalu lunak dan terlalu keras terhadap pemberian nilai (4). Pengaruh kesan terakhir (kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai. Tegasnya, pengawasan tidak akan mungkin dapat dijalankan tanpa adanya suatu perangkat kriteria (alat ukur) yang harus ditetapkan sebelumnya guna mengukur penyelenggaraan. Jika alat ukur belum terukur secara handal dan belum termanifestasikan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari maka pengawasan akan sulit digunakan sebagai dasar untuk

mengukur kinerja pegawai. Misalnya, pegawai yang ingin mengejar kebutuhan berprestasi maka standar sangat penting dipedomani. Sebab dari standar itu akan diketahui apakah hasil yang diinginkan telah tercapai atau tidak. Jika pegawai dapat melampaui target yang ditetapkan maka dia tergolong berprestasi. Karena itu, pegawai yang hendak mengejar kebutuhan prestasi merupakan cara yang terbaik bagi dirinya jika ditetapkan alat ukur yang terukur, dan akan membuat mereka selalu memerlukan umpan balik yang segera, dengan informasi itu ia akan memberikan kepadanya penjelasan bagaimana ia berusaha mencapai hasil sehingga ia tahu kekurangan yang nantinya bisa diperbaiki untuk peningkatan prestasi berikutnya.

Jika pengukuran kinerja dilakukan baik mingguan, bulanan dan per tahun, dan metode pengukuran ini terus dilakukan tentu saja akan menciptakan objektivitas. Sebab catatan tentang kinerja pegawai per hari, minggu, bulan dan per tahun akan menjadi bahan informasi dalam penyusunan kinerja pegawai. Sehingga semboyan PGPS (*Pinter Goblok Penghasilan Sama*), yaitu pegawai yang rajin, disiplin, dan pandai tetap akan mendapatkan gaji yang sama dengan pegawai yang bodoh, malas, lambat laun akan dapat diperbaiki. Pegawai yang mampu memenuhi atau melampaui tuntutan pekerjaan, maka tepatlah kiranya diberikan penghargaan, misalnya dalam bentuk barang atau uang dan diberikan tepat pada waktunya agar mempunyai nilai. Demikian juga apabila penghargaan non material seperti kenaikan pangkat diberikan kepada pegawai tepat pada waktunya akan membuat mereka termotivasi berkinerja tinggi.

Demikian pula halnya hukuman yang diberikan kepada pegawai apabila melakukan kesalahan yang berhubungan dengan pekerjaan dan jabatan yang disandangnya. Atasan dapat memberikan hukuman sesuai dengan tingkat kesalahan berdasarkan ketentuan undang-undang yang berlaku. Sesungguhnya, penilaian

kinerja yang baik apabila pegawai telah mampu menentukan nilainya sendiri (evaluasi diri) secara jujur. Tetapi melakukan penilaian secara jujur apabila pimpinan memiliki ketegasan menerapkan hukuman (*punishment*) kepada pegawai yang tidak mencapai target dan insentif (*rewards*) kepada pegawai yang berhasil melampaui target.

Tetapi jika pimpinan tidak konsisten menerapkan *rewards and punishment* maka pengawasan yang dilakukan Inspektorat Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah tidak bermakna. Misalnya menerapkan sanksi dengan mengadopsi kebijakan yang berlaku di Departemen Keuangan seperti Surat Edaran (SE) Sekretaris Jenderal BPK-RI Nomor 01/SE/XXIII. 2/2/2008 tentang Displin Pegawai yang mangkir pada hari kerja akan dikenakan sanksi berupa pemotongan tunjangan sebesar 5%. Seandainya metode ini diterapkan di pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dengan menggulirkan Surat Keputusan Bupati setidaknya akan menimbulkan efek jera bagi pegawai yang bekerja dibawah standar atau mangkir. Namun perlu juga diperhatikan tunjangan pegawai, sebab terlalu riskan rasanya apabila menginginkan perbaikan perilaku pegawai sementara sistem imbalan yang diterima relatif kecil.

Karena itu, agar penilaian objektif Inspektorat Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah harus melakukan monitoring baik dalam bentuk pengawasan langsung maupun pengawasan tidak langsung, dan akan lebih baik jika turun kebawah secara terjadwal dan teradministrasi untuk memonitoring para pegawai dilingkungan pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Sebab, faktor psikologisnya sangat tinggi.

Jika pimpinan turun secara terjadwal dan teradministrasi melakukan inspeksi langsung, maka kinerja pegawai akan semakin lebih baik. sebagaimana dikemukakan Atmosudirjo (1982 : 228-229) mengatakan bahwa "metode observasi

langsung yaitu paling meyakinkan dan paling banyak digunakan melihat kinerja pegawai. Bentuknya seperti inspeksi langsung (sidak) dengan melihat apa yang sedang dikerjakan pegawai”.

Bila dikaitkan dengan kinerja pegawai di Kabupaten Tapanuli Tengah Sebagaimana disajikan pada Tabel 4

Bila diinterpretasikan Tabel 4 di atas secara umum kinerja pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Tapanuli Tengah mempunyai skor 379.67 atau masih tergolong “cukup” atau masih biasa-biasa saja. Belum maksimalnya kinerja pegawai itu tidak terlepas dari esensi pelaksanaan pengawasan itu sendiri. Pada hal jika pimpinan melakukan perbandingan antara *Das Sollen* (standard/target) dengan *Das Sein* (situasi kenyataan yang diperoleh pegawai) maka kerap kali akan melahirkan pengukuran kinerja pegawai. Jika pimpinan belum mampu menegakkan hukuman (*punishment*) bagi pegawai yang bekerja di bawah target, atau yang bekerja di atas target mendapat insentif (*rewards*) maka kinerja pegawai sulit dicapai.

Karena itu, ketegasan pimpinan sangat dibutuhkan untuk melaksanakan pengawasan, agar kinerja pegawai

semakin lebih baik. Salah satu implikasi lemahnya pengawasan apabila tidak dilakukan tindakan koreksi selain pengawasan itu menjadi tidak efektif, juga subjektif. Artinya, pengawasan itu banyak dipengaruhi oleh selera atau cara pandang pimpinan semata-mata. Bila hal itu dilaksanakan maka pegawai berkinerja tinggi akan semakin sulit dicapai.

Adanya pelaksanaan perbandingan antara *Das Sein* dengan *Das Sollen* maka akan melahirkan catatan dari *outcomes* yang dihasilkan dari suatu pekerjaan. Dari hasil catatan perbandingan itu akan terpotret pula tingkat kemampuan pegawai yang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dalam suatu pekerjaan tertentu / kegiatan selama satu periode tertentu. Jika pegawai memiliki kemampuan tentu saja akand dapat melaksanakannya tugasnya dengan baik yang pada gilirannya tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan, karena dia mampu menggunakan fasilitas kerja, mengartikan peraturan, membuat laporan pekerjaan, membuat rencana kerja, berkomunikasi, menerima informasi dan memberikan informasi, serta mampumemecahkan masalah dan mengambil keputusan yang handal.

**Tabel 4**  
**Kinerja Pegawai**

No	Dimensi	Skor	Jumlah Item	Rata-rata Skor	Kategori
1	Kemampuan	1105	3	367.33	Cukup
2	Motivasi	1071	3	392.00	Cukup
	Variabel Kinerja Pegawai	2176	6	379.67	Cukup

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2010

Tegasnya, agar aparat pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah berkinerja tinggi dapat diketahui dari kemampuannya dalam mencapai standar pekerjaan yang ditentukan sebelumnya. Jika pegawai belum memiliki kemampuan

sesuai dengan tuntutan pekerjaanya maka dapat dilakukan pemberdayaan (*empowering*) dengan cara mengirimkan pegawai mengikuti diklat-diklat yang berkenaan dengan tugas-tugasnya. seperti SPAMA, Diklat Pim Tingkat IV, III dan II,

Diklat PAK Pemilik, Diklat Pelatihan PHP dan Web Programming, Diklat Pengadaan Barang dan Jasa, Diklat Bintek Analisis Kompetensi, Diklat Bendaharawan, Diklat TOC, Adum, TOTTM, dan sebagainya.

Tujuan Diklat tersebut tentu saja agar pegawai memiliki kemampuannya baik dalam bidang teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus seperti mengoperasikan komputer, kerjasama dengan orang lain, serta kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas yang ada dalam organisasi pemerintah.

Kinerja pegawai yang tinggi juga harus diimbangi dengan pemotivasian yang diberikan pimpinan. Tetapi, jika pemotivasian yang diberikan dalam bentuk gaji masih belum cukup untuk memenuhi kebutuhan pegawai, maka akan sulit meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang masih menjadikan kompensasi dalam bentuk uang sebagai dorongan utama dalam bekerja, ini dapat diidentifikasi bahwa keadaan pegawai dari segi ekonomi masih memerlukan motivasi material (uang). Karena itu, jika gaji tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan minimal saja, atau gaji hanya cukup untuk 3 (tiga) minggu saja, sementara untuk dapat bertahan pada minggu berikutnya maka pegawai akan mencari jalan keluar untuk memenuhi kebutuhannya. Misalnya, dengan bekerja di luar untuk menambah penghasilan. Jika kondisi ini terus berlangsung pegawai akan kurang bergairah bekerja yang pada gilirannya kinerja pegawai akan rendah. Meskipun ada kecenderungan semakin tinggi pendapatan seseorang cenderung semakin tinggi pula tingkat kebutuhan atau pengeluaran, namun hal ini hanya berlaku kepada pegawai-pegawai yang memiliki tingkat pendapatan yang lebih besar karena menduduki jabatan yang tinggi.

Meskipun dalam Peraturan Pemerintah No 8 Tahun 2009 disebut gaji terendah PNS golongan IA dengan masa kerja nol

tahun Rp. 1.040.000 dan tertinggi golongan IVE masa kerja 32 tahun sebesar Rp. 3.400.000. Jika diperhatikan tampaknya belum signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Sebab, meskipun gaji PNS naik harga-harga kebutuhan pokok di pasar sudah duluan merangkak naik, sehingga besarnya gaji PNS dengan kebutuhan pokok pegawai masih tergolong sulit. Jika sistem penggajian gaji yang ada saat ini terus menerus berlangsung pegawai akan cenderung bekerja tidak sepenuh hati. Terutama pegawai yang mempunyai anggota keluarga lebih dari tiga sementara istri tidak bekerja, cicilan rumah tipe sederhana tidak bisa diangsur maka baginya mencari pendapatan tambahan (lain) diluar gaji sangat penting dan ini implikasinya akan berdampak terhadap kinerja pegawai.

Adanya upaya pegawai mencari pendapatan lain, dengan cara menerima kutipan-kutipan dari masyarakat yang berurusan dengan pemerintahan seperti menerima kutipan-kutipan melalui "jalur belakang" menjadi amat tinggi. Pertemuan kedua faktor ini sering mendorong munculnya "rente birokrasi" dan pada gilirannya memperburuk kinerja pegawai. Fenomena ini sejalan dengan hasil penelitian tentang "Manajemen Kepagawiaian Sipil di Indonesia" yang dilakukan di Sumatera Utara oleh Miftah Thoha (2007:90) menyebutkan "ada pegawai negeri memiliki usaha di luar pekerjaan sebagai PNS untuk mengimbangi gaji, mereka seringkali menjalankan usahanya disela-sela jam kantor. Akibatnya acapkali pegawai lebih cepat pulang pada jam kantor bahkan tidak masuk kantor sama sekali". Karena itu, untuk memperoleh kinerja pegawai yang optimal pimpinan tidak cukup dengan meyakinkan bahwa pegawai telah memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang diisyaratkan bagi sesuatu pekerjaan. Melainkan, harus mampu membuat terobosan baru seperti menyediakan uang makan siang yang dianggarkan secara

resmi, yang diberikan kepada pegawai dan pengelolaannya secara transparan dan akuntabel.

Sesungguhnya, fungsi pemerintah adalah memberikan pelayanan yang berkualitas kepada warganya, dimana pelayanan yang berkualitas merupakan kriteria keberhasilan birokrasi pemerintah. Jika aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah semakin baik memberikan pelayanan kepada publik itu pertanda telah dilakukannya pengawasan oleh Inspektorat dan pegawai pun telah memiliki kemampuan dan motivasi dalam bekerja.

Karena itu, dalam otonomi daerah sebagaimana diamanatkan dalam UU No 32 Tahun 2004 tentang Otda, kinerja pegawai harus dioptimalkan agar pelayanan semakin lebih bermutu, terwujudnya *good local governance*, daya saing pemerintahan semakin kuat dan kesejahteraan masyarakat lebih baik. Dengan demikian strategi yang dicita-citakan oleh Pemkab Tapanuli Tengah akan dapat terdorongkrak yaitu (1). Penataan kembali semangat, jiwa, nilai, dan konsensus antara pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat sipil (*civil society*); (2). Efisiensi pengelolaan keuangan daerah dan negara; (3). Penataan birokrasi pemerintahan yang profesional; (4). Mengembangkan pola kepemimpinan partisipatif.

## E. PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan Inspektorat di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Tapanuli Tengah yang didalamnya mencakup dimensi *Standar* ( $X_1$ ) *Measurements and Comparison* ( $X_2$ ) dan *Action* ( $X_3$ ) secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dari ketiga dimensi tersebut, dimensi *Measurements and Comparison* (25.87%) lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, sedangkan dimensi yang paling kecil pengaruhnya adalah dimensi *action*

(21.43%). Rendahnya dimensi *action* ini karena belum adanya ketegasan pimpinan menerapkan hukuman dan imbalan terhadap pegawai yang rajin dan malas, disamping belum adanya alat ukur yang terstandarisasi dalam melakukan pengawasan secara objektif. Meski demikian, penelitian ini masih menunjukkan adanya faktor lain (epsilon) yang tidak terdeteksi dan turut mempengaruhi kesuksesan pengawasan terhadap kinerja pegawai.

## REFERENSI

- Atmosudirdjo. Prajudi. 1982. *Administrasi dan Management Umum*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Arikunto Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* Edisi Revisi IV. Jakarta : Rineka Cipta
- Brannen Julia. 1999. *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*. Alibahasa H. Nuktah Arfawie Kurde dkk. Joyjakarta : Pustaka Pelajar Offset
- Coulter Mary dan Robbins Stephen P. 2005. *Management*. Eight Edition, Singapore : Pearson Education International.
- . 2010. *Manajemen* Jilid I, Edisi kesepuluh diterjemahkan Bob Sabran dan Devri Barnadi. Jakarta : Erlangga.
- Davis Keith dan Newstrom John W. 1989. *Perilaku Dalam Organisasi*. Diterjemahkan Agus Darma. Jakarta : Erlangga.
- Dwiyanto, Agus, 1995, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Fisipol Universitas Gajahmada, Yogyakarta.
- Handoko Hani, 2009. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Kasim Ashar, 1993, *Pengukuran Efektifitas Dalam Organisasi*, Lembaga Penerbit FE UI bekerjasama dengan Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial.
- Kast, Fremont E dan James E. Rosenzweig, 1991, *Organisasi dan Manajemen*, Jilid 1

- dan 2, Edisi Empat, Diterjemahkan oleh A. Hasyim Ali, PT.Bumi Aksara, Jakarta.
- Keban, Yeremist, 1995, *Indikator kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*, UGM, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Prabu Anwar A.A, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosdakarya, Bandung.
- Mc Afee R. Bruce dan Wiliam Poffenberger, 1982, *Productivity Strategies Enhancing Employee Job Performance*, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
- Mc Shane, Steven,L., Glinow Von Mary, Ann, 2005. *Organizational Behavior*. Boston : Mc Grwa-Hillim
- Mitchell, Terence R., 1985 *People in Organization An Introduction To Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Singapore.
- Nazsir Nasrullah. 1997. *Pengaruh Teknologi, Media Massa, dan Kelembagaan Sosial Terhadap Motivasi Modernisasi Ketenagakerjaan*. (Studi di Kotamadya Bandung) Jawa Barat. Bandung : PPS Universitas Padjadjaran
- Ndraha. Taliziduhu, 2003. *Metodelogi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : ALFABETA
- Rakhmat Jalaluddin, 1999. *Metode Penelitian Komunikasi Dilengkapi contoh Analisis Statistik*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Rasyid Al Harun. 1994. *Statistika Sosial*, disunting oleh Teguh Kismantoroadi. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran
- Rivai Veithzl, Masri Mohd dkk. 2008. *Performance Appraisal Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta : Rajawali Press
- Robbins, Stephen P., 1995, *Organization Theory : Structure, Design dan Aplikasi*, diterjemahkan Jusuf Udaya, Jakarta : Arean.
- Ruky S Achmad, 2002, *Sistem Manejemen Kinerja ( Performance Managemen System ) Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rusidi, 2000, *Metodologi Penelitian*, Diktat Perkuliahan, PPS Unpad, Bandung.
- Schermerhorn, Jhon R. 2003. *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta : Andi
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT Refika Aditama
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang.P. 1994. *Patologi Birokrasi-Analisis, Identifikasi dan Terapannya*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- 1995. *Motivasinya dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta
- , 2006, *Motivasinya dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES
- Stoner dkk. 1996. *Manajemen* Jilid. 1. Diterjemahkan Alexander Sindoo. Jakarta :Prehalindo
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : ALFABETA
- 2008. *Metode Penelitian Kuantatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung : ALFABETA
- Terry George R. 1976. *Principles of Management*. Illinois : Richard D. Irwin,Inc
- Thoha, Miftah. 2007. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta :

KENCANA PREDANA MEDIA  
GROUP

Thomson, John. L. 1999. *A Strategy Perspective of Entrepreneurship*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Vol. 5. No.6. Page 279-296. MCB University Press

Weihrich Heinz., Koontz. Harold. 1994. *Management A Global Perspective*. New York : Mc Graw Hill

Winardi. 1979. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung : Alumni

-----1983. *Dasar-Dasar Ilmu Management*. Bandung: Alumni

-----1999. *Pengantar Tentang Teori Sistem dan Analisis Sistem*. Bandung: Mandar Maju

-----2002. *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*. Bandung : Mandar Maju

-----2004. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta

Zainun, Buchari.2004. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta : Balai Aksara